



*С. Д. Резник, О. А. Сазыкина*

## НОВЫЕ ПРИОРИТЕТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И МОДЕЛИРОВАНИЕ КАЧЕСТВ РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ\*

*S. D. Reznik, O. A. Sazykina*

### NEW ADVANTAGES OF THE ACTIVITIES AND MODELING QUALITIES OF THE LEADING STAFF OF THE HIGHER EDUCATION ESTABLISHMENTS

The report shows the socio-economic conditions of the market economics, which defines new advantages of manager's activity of the educational establishments and raise sharply a question about the necessity of growing professionalism in the educational establishments' management, special training of its leading staff and its reserves.

The task of effective realization of management functions expects that contemporary manager of higher education institute possesses all necessary components of manager skill: to cooperate with people of different level (students, post-graduate, professors, auxiliary staff, parents, business partners, the heads), to establish business and creative relations with colleagues, etc.

It's impossible to become competitive and to manage effectively by the department or higher educational establishment without presence of certain level of manager's professional competence (also managerial, economic, scientific, pedagogical, and legal). Thus makes high demands to professional training of personnel of higher educational structures. That's why it is necessary to coordinate all possibilities to organize uninterrupted training of this category of personal, taking in consideration desires, that lay claim to professional and personal qualities of managers according to the field of higher education.

**Ключевые слова:** руководители образовательных учреждений, ректоры, проректоры, деканы факультетов, заведующие кафедрами, вузы, приоритеты деятельности, моделирование качеств, организационно-управленческие качества, профессиональная компетентность, управленческая компетентность, экономическая компетентность, научная компетентность, педагогическая компетентность, правовая компетентность.

В конце прошлого века советская система высшего профессионального образования попала в жесточайший кризис. Система, сформированная для выполнения заказа лишь одного заказчика — государства, перестала соответствовать изменившимся условиям и новым требованиям и, не имея других опор (родители, выпускники, работодатели, общество), потеряла свою устойчивость.

Традиционные условия управленческой деятельности в советский период сводились к следующим моментам:

- централизованное распределение выпускников;
- высокое качество отбора абитуриентов;
- приоритетная роль учебного процесса;

— слабое использование информационных технологий;

— сравнительно высокий уровень материального обеспечения и мотивации труда преподавателей;

— временные ограничения для занятия должности заведующего кафедрой — 5 лет (следующие 5 лет — с разрешения Минвуза СССР).

В настоящее время высшие учебные заведения функционируют в совершенно новых социально-экономических условиях, характеризующихся:

- возрастанием необходимости укрепления взаимодействия с предприятиями и организациями-работодателями, органами местной и федеральной власти;

\* Исследование выполнено при финансовой поддержке РГНФ в рамках научно-исследовательского проекта РГНФ «Научно-методическое обеспечение создания и функционирования Регионального учебно-методического центра подготовки и переподготовки управленческих кадров высших учебных заведений», проект № 08-06-28603а/В.



- невозможностью обеспечения эффективной деятельности кафедр и факультетов без учета внешней среды;

- ростом численности состава преподавателей и сотрудников вузов в связи с наблюдавшимся в последние годы интенсивным ростом выпуска специалистов;

- появлением большого количества новых факультетов и кафедр, массовым открытием новых специальностей;

- оснащением вузов разнообразными техническими средствами, вычислительной техникой, необходимостью их использования и обслуживания;

- интенсивной компьютеризацией учебного процесса и развитием информационных технологий;

- ростом значения и объемов научных исследований на кафедрах, возрастанием требований к качеству НИР, повышением роли научной деятельности преподавателей и студентов при оценке деятельности высших учебных заведений;

- ростом квалификации преподавателей, удельного веса лиц с учеными степенями и званиями, повышением уровня требований к организации учебно-воспитательного процесса;

- необходимостью решать проблемы финансового обеспечения и внебюджетного финансирования деятельности вуза, что способствует формированию и развитию коммерческой деятельности вуза;

- отсутствием централизованного распределения выпускников, необходимостью такой их подготовки, чтобы они после окончания вуза могли быть востребованы работодателями;

- ужесточением порядка лицензирования, аттестации и аккредитации вузов в связи с развитием негосударственного образования;

- изменившимся качественным составом студентов, широким использованием обучения на платной основе;

- необходимостью интеграции российского образования в мировой образовательный процесс.

Новые социально-экономические условия рыночной экономики определяют и новые приоритеты деятельности руководителей образовательных учреждений. Среди них:

- 1) необходимость такой подготовки специалистов в вузах, чтобы они могли быть востребованы работодателями, т. е. рынком труда;

- 2) инновационные подходы к технологиям обучения;

- 3) повышение значимости результатов на-

учно-исследовательской работы профессорско-преподавательского состава и студентов;

- 4) информатизация управленческой и образовательной деятельности;

- 5) необходимость адаптации к деятельности в условиях рынка, резкое усиление значения экономических результатов и усиление внимания к коммерциализации деятельности вузов;

- 6) необходимость адаптации в международном экономическом пространстве;

- 7) повышение внимания ко всем аспектам кадровой деятельности, подготовке резерва руководящих кадров, профессионализации управления вузом.

Новые условия и приоритеты остро ставят вопрос о необходимости повышения профессионализма в управлении образовательными учреждениями, специальной подготовке руководящих кадров образовательных учреждений и их резерва.

Задача эффективного осуществления управленческих функций в вузе требует, чтобы современный вузовский руководитель овладел необходимыми компонентами менеджерского мастерства: умением взаимодействовать с людьми разного уровня (студенты, аспиранты, преподаватели, вспомогательный персонал, родители, деловые круги, начальство), устанавливать деловые и творческие отношения с коллегами, использовать устную и письменную речь для воздействия на партнеров и достижения взаимопонимания; способностью воспринимать, усваивать и использовать информацию и др. Все это предъявляет высокие требования к профессиональной подготовке руководителей вузовских структур.

Моделирование качеств руководящих работников высшего учебного заведения осуществлялось нами для основных управленческих должностей вуза. В основу легла модель качеств менеджера организации [1]. С помощью экспертного опроса была оценена важность различных блоков личностных качеств в предлагаемых моделях. Модели организационно-управленческих качеств руководящих работников высших учебных заведений были разработаны для ректора, проректора по учебной работе, проректора по научной работе, декана факультета, заведующего кафедрой.

Организационно-управленческая сфера деятельности является основой работы руководителя. Управленец в вузе (заведующий кафедрой, декан факультета, проректор, ректор) должен охватывать все сферы деятельности научно-педагогического коллектива. Этому критерию со-



ответствует организационно-управленческая классификация, отражающая общие управленческие требования к руководителю в высшем учебном заведении. По нашему мнению, классификация организационно-управленческих качеств руководящих работников высшего учебного заведения должна выглядеть следующим образом:

1. *Профессиональная компетентность.* К ней можно отнести наличие профессиональных знаний и умений в сфере управления высшим учебным заведением, знание работы на должности ректора (первого проректора, проректора, декана, заведующего кафедрой), опыт руководства и участия в научной, педагогической и общественной деятельности.

2. *Деловые качества.* К деловым качествам руководящих работников целесообразно отнести умение принимать стратегические решения, предприимчивость (тактика действий) и личную организованность.

3. *Организаторские качества.* Под ними понимается взаимоотношения с людьми: тяга к лидерству; умение строить отношения с управленческим персоналом, преподавателями, сотрудниками, аспирантами и студентами, органами управления, работодателями и СМИ, подбирать кадры; личный авторитет в обществе и в вузе.

4. *Нравственные (духовные) качества,* культура поведения в обществе.

5. *Политическая культура.* К ней относится понимание интересов государства, вуза (факультета, кафедры), личности преподавателя, сотрудника, аспиранта и студента, умение считаться с разными точками зрения.

6. *Работоспособность.* Это качество характеризуется способностью к продолжительной и

напряженной творческой деятельности на руководящей должности в вузе.

Для определения важности и значимости качеств руководящих работников вузов были привлечены эксперты. Ими выступили 37 высококвалифицированных специалистов в области управления высшим профессиональным образованием. Среди экспертов — 11 ректоров (29,7 %), 6 проректоров (16,2 %), 6 деканов (16,2 %), 5 заведующих кафедрами (13,5 %) и 9 (24,4 %) специалистов других организаций, связанных с управлением высшим образованием. В результате экспертного опроса были рассчитаны ранги и удельные веса организационно-управленческих качеств руководящих работников высших учебных заведений (заведующего кафедрой, декана, проректора по учебной работе, проректора по научной работе, ректора) (табл. 1).

По мнению экспертов, профессиональная компетентность для руководящих работников современного высшего учебного заведения — наиболее важный блок качеств, он имеет первый ранг и наибольший удельный вес в общей модели качеств (для ректора — 24,8 %, проректора по научной работе — 24 %, проректора по учебной работе — 23 %, декана — 22 %, заведующего кафедрой — 27 %). На втором по важности месте для ректора и проректора по учебной работе — деловые качества, с удельным весом 19 % и 21,6 % соответственно от общего веса всех качеств. Для проректора по научной работе, декана факультета и заведующего кафедрой эксперты на второе место поставили организаторские качества. Четвертый ранг занимают нравственные качества руководящих работников, кроме декана факультета, для которого, по мнению экспертов, они

Таблица 1

### Модели организационно-управленческих качеств руководящих работников высших учебных заведений

№ п/п	Группа качеств	Ректор	Проректор по научной работе	Проректор по учебной работе	Декан факультета	Заведующий кафедрой
1	Профессиональная компетентность	1/24,8	1/24,0	1/23,0	1/22,0	1/27,0
2	Организаторские качества	3/17,3	2/19,6	3/16,2	2/20,0	2/19,0
3	Деловые качества	2/19,0	3/17,0	2/21,6	4/16,0	3/18,0
4	Нравственные качества	4/13,9	4/14,4	4/15,4	3/17,0	4/15,0
5	Политическая культура	5/12,7	5/13,2	5/13,0	5/15,0	5/14,0
6	Работоспособность	6/12,3	6/11,8	6/10,8	6/10,0	6/7,0

Примечание. Здесь и в табл. 2: в числителе дроби — присвоенный ранг, в знаменателе — удельный вес, %.



имеют большую значимость и занимают третье место. Пятый и шестой ранг занимают соответственно политическая культура и работоспособность руководящих работников высших учебных заведений.

В связи с тем, что среди основных блоков качеств вузовских менеджеров ключевое значение имеет их профессиональная компетентность, исследование было продолжено в данном направлении с целью моделирования качеств профессиональной компетентности вузовских руководителей.

Блок качеств «профессиональная компетентность» руководящих работников вуза включает несколько составляющих. *Управленческая компетентность*: наличие профессиональных знаний и практического опыта в сфере управления в вузе, организации коллективной учебно-воспитательной, методической, научной и общественной деятельности. *Экономическая компетентность*: наличие экономических знаний, умение пользоваться экономическими методами руководства, опыт зарабатывания средств и коммерческой деятельности в вузовских условиях. *Научная компетентность*: наличие знаний в соответствующих сферах науки, способность к организации научных исследований, опыт самостоятельной научно-исследовательской работы. *Педагогическая компетентность*: наличие педагогических знаний и умений, опыт педагогической деятельности в вузе. *Правовая компетентность*: знание хозяйственного, трудового и других видов права, нормативно-правовых основ функционирования и развития системы образования, опыт и умение использовать эти знания в вузовских условиях.

Результаты ранжирования экспертами важности блоков качеств, составляющих профессиональную компетентность руководящих работников вуза (заведующего кафедрой, декана факультета, ректора), приведены в табл. 2.

Эксперты присвоили наивысший, первый, ранг — управленческой компетентности ректо-

ра, декана и заведующего кафедрой высшего учебного заведения и определили ее удельный вес в общей модели профессиональной компетентности как 32,4 %, 27,6 % и 26,9 % соответственно. Такой результат подтверждает исследования и мнение авторов данной статьи о роли управленческой компетентности в модели профессиональной компетентности руководящих работников вуза.

Далее ранжирование качеств профессиональной компетентности руководящих работников вузов показало, что ранги качеств значительно отличаются между собой в силу специфики деятельности вузовских руководителей на разных уровнях.

Например, второй ранг эксперты присвоили экономической компетентности ректора вуза с удельным весом 19,3 %. Здесь следует сказать, что ректоры, определяя свои приоритеты в управлении вузов, на второе место поставили именно экономические вопросы. Эти проблемы приобрели важное значение для ректоров вузов в связи с изменениями, происходящими во внешней среде, как со стороны государства, так и из-за возникающей конкуренции на рынке образовательных услуг между государственными и негосударственными вузами, которые быстрее приспособились к условиям рыночной экономики. Третий ранг присвоен экспертами правовой компетентности ректоров с удельным весом 18,1 %. Важность этого блока качеств и его место в общей профессиональной компетентности обусловлено необходимостью наличия у ректоров знаний в области правового обеспечения деятельности вуза. Законы меняются очень быстро, к ним добавляются какие-то статьи, а ректору важно уследить за всеми изменениями в законодательной сфере. На четвертом месте в профессиональной компетентности ректора стоит научная компетентность ректора с удельным весом 16,2 %. Это объясняется тем, что вузовская наука всегда была и остается неотъемлемой частью системы высшего образования. И, наконец, педагоги-

Таблица 2

Профессиональная компетентность руководящих работников высших учебных заведений

№ п/п	Группа качеств	Заведующий кафедрой	Декан факультета	Ректор
1	Управленческая компетентность	1/26,9	1/27,6	1/32,4
2	Научная компетентность	2/22,5	5/11,2	4/16,2
3	Педагогическая компетентность	3/22,3	4/17,6	5/14
4	Экономическая компетентность	4/15,7	2/23,7	2/19,3
5	Правовая компетентность	5/12,7	3/19,9	3/18,1



ческой компетентности ректора эксперты присвоили только пятый ранг — 14 %.

У декана к профессиональной компетентности была отнесена компетентность в следующих сферах: управленческая — первый ранг (удельный вес 27,6 %), экономическая — второй ранг (23,7 %), правовая — третий ранг (19,9 %), педагогическая — четвертый (17,6 %), научная — пятый (11,2 %).

Ранжирование экспертами блоков качеств профессиональной компетентности заведующего кафедрой выявило такую последовательность: управленческая компетентность (удельный вес 26,9 %), научная (22,5 %), педагогическая (22,2 %), экономическая (15,7 %) и правовая (12,7 %) компетентность.

Таким образом, специфика профессиональной управленческой деятельности руководящих работников высших учебных заведений в современных условиях определяет и содержание их профессиональной компетентности.

С целью профессионализации деятельности управленческих кадров высших учебных заведений разработан и представлен для рассмотрения руководству Рособразования ряд документов:

1. Методические рекомендации по укреплению управленческой вертикали в высшем учебном заведении и работе с резервом на выдвижение.

2. Методические рекомендации по государственной аттестации руководящих работников высших учебных заведений.

3. Методические рекомендации по совершенствованию системы подготовки и повышения квалификации ректорского корпуса и других руководящих работников высших учебных заведений.

4. Методические рекомендации по организации и планированию личной деятельности руководящих кадров высших учебных заведений.

В Министерстве образования и науки РФ и его агентствах в последние годы усилена организационная и научно-методическая работа с руководящими кадрами высшего и среднего звена. Например, в Рособразовании в 2006 г. проведена специальная коллегия по вопросу «О состоянии и мерах по улучшению работы с руководящими кадрами и формировании кадрового резерва в подведомственных учреждениях».

Минобрнауки РФ разработано и реализуется Положение об аттестационной комиссии Министерства образования и науки РФ, а также утвержден и реализуется график проведения выборов ректоров вузов, находящихся в ведении Рособразования.

В помощь руководителям вузам за последние годы подготовлен и издан ряд книг, в частности:

1. *Васильев Ю. С.* Экономика и организация управления вузом : учеб. 3-е изд., испр. и доп. / Ю. С. Васильев, В. В. Глухов, М. П. Федоров; под ред. В. В. Глухова. СПб. : Изд-во «Лань», 2004.

2. *Резник С. Д.* Управление кафедрой : учеб. / С. Д. Резник. М. : ИНФРА-М, 2008.

3. Управление факультетом : учеб. / под общ. ред. С. Д. Резника. М. : ИНФРА-М, 2008.

4. Управление в высшей школе: опыт, тенденции, перспективы : аналит. докл. / рук. авт. колл. В. М. Филиппов. М. : Логос, 2005.

5. Управление современным университетом : колл. моногр. / под общ. ред. проф. Г. И. Лазарева. Владивосток : Изд-во ВГУЭС, 2005.

6. *Еремкин А. И.* Внутривузовская система формирования, обучения и развития управленческого персонала : учеб. пособие для системы повышения квалификации руководящих кадров / А. И. Еремкин, С. Д. Резник, О. А. Сазыкина; ПГУАС. Пенза, 2006.

Готовятся к изданию и другие пособия по внутривузовскому менеджменту: «Управление высшим учебным заведением», «Преподаватель высшего учебного заведения», «Студент высшего учебного заведения».

Сегодня требуется профессиональное управление организациями, в том числе и учреждениями образования. В свою очередь, это предполагает соответствие управленческих работников вузов, особенно вновь избранных, имеющих небольшой опыт управления, профессиональным требованиям управленческой науки, новым жизненным реалиям.

## Литература

1. *Резник С. Д.* Организационное поведение : учеб. для вузов / С. Д. Резник. М. : ИНФРА-М, 2006.

2. *Резник С. Д.* Управление кафедрой : учеб. / С. Д. Резник. М. : ИНФРА-М, 2008.

3. *Резник С. Д.* Формирование, обучение и развитие управленческого персонала высших учебных заведений в условиях рыночной экономики : моногр. / С. Д. Резник, С. М. Васин, О. А. Сазыкина ; под общ. ред. проф. С. Д. Резника; ПГАСА. Пенза, 2003.

4. Управление в высшей школе: опыт, тенденции, перспективы : аналит. докл. / рук. авт. колл. В. М. Филиппов. М. : Логос, 2005.

5. Управление современным университетом : колл. моногр. / под общ. ред. проф. Г. И. Лазарева. Владивосток : Изд-во ВГУЭС, 2005.